- El principal indicador de desempeño es la satisfacción del cliente.
- Los integrantes de un equipo de gestión de un proceso deben obtener una recompensa por sus contribuciones colectivas, y no sólo por su trabajo individual. Una norma es estimular los contactos directos y frecuentes con los proveedores y los clientes.
- Una organización que pretenda adoptar el modelo de gestión horizontal debe proporcionar toda la información a sus colaboradores y capacitarlos para que realicen un análisis propio y tomen decisiones.

Organización por procesos

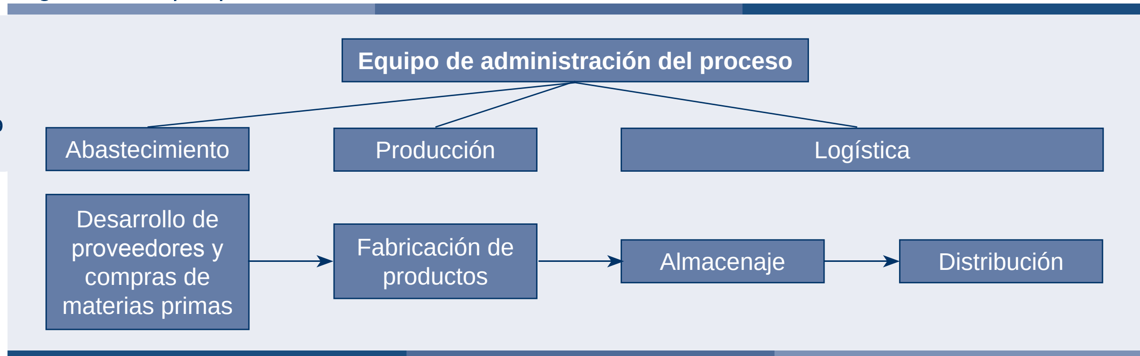


Figura 5-7

- En ocasiones, los procesos llegan a tener más de una versión. La diversidad de mercados y clientes puede exigir que un mismo proceso tenga diferentes interpretaciones para que cubra distintas necesidades.

5.7 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Junto con la identificación de los departamentos se definen las responsabilidades. Éstas son las obligaciones o deberes de las personas por la realización de tareas o actividades. Al conjunto de tareas específicas por las cuales se responsabiliza una persona se le llama **cargo**. Por lo general, un departamento es una serie de cargos. Sin embargo, tal como sucede en las pequeñas organizaciones, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

De este modo, cargo es la unidad mínima de trabajo de la estructura organizacional y consiste en una mezcla de tareas o actividades que una persona (ocupante del cargo) debe desempeñar. Hay cargos con un solo ocupante (por ejemplo, el de presidente) o un número pequeño de ocupantes (secretarias y analistas), así como cargos con muchas personas que los ejercen (auxiliares, profesores y montadores). A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama *de posiciones*.

Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal (o profesión) del ocupante: montador, secretaria, profesor, asistente del gerente general, director de recursos humanos. Su contenido especifica las tareas o responsabilidades (también conocidas como **funciones del cargo**) que el ocupante debe desempeñar.

Al listado de responsabilidades de un puesto se le llama **descripción del cargo**. En el capítulo 8 abordaremos de nuevo este tema, a fin de estudiarlo con mayor detalle y bajo la perspectiva relevante de las competencias.

5.8 AUTORIDAD

Para completar el proceso de organización, se les atribuye autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad (en un sentido riguroso, autoridad formal) es el derecho legítimo que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización. La palabra subordinado está cayendo en desuso debido a que tiene una connotación negativa.

La autoridad significa también el poder de utilizar o comprometer los recursos de la organización. Ésta puede atribuirse a personas, a unidades de trabajo de una empresa o a organizaciones, tales como el departamento de auditoría de las compañías, una comisión de investigación, la policía o el Poder Judicial. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes son responsables del desempeño de otras personas, las organizaciones les otorgan autoridad sobre ellas.

5.8.1 TIPOS DE AUTORIDAD

Hay tres tipos principales de autoridad: de línea, de asesoría y funcional.

Autoridad de línea

Es aquella que proviene en forma directa de cada jefe para los integrantes de su equipo, desde el ejecutivo principal hasta el nivel del colaborador operativo.

Autoridad de asesoría

Las unidades de asesoría son órganos que están a un lado de la línea para auxiliar a los gerentes de todos los niveles en el análisis de problemas y la toma de decisiones. Los órganos de asesoría pueden ser departamentos fijos (como una asesoría jurídica) o colegiados, formados por los propios gerentes, que se reúnen de forma periódica. Las asesorías tienen autoridad en asuntos técnicos (por ejemplo, opiniones sobre contratos) y corporativos (como la formulación de políticas y estrategias). La autoridad de asesoría "asciende" hasta los gerentes, de los cuales desciende hacia la línea.

Autoridad funcional

Los departamentos de apoyo ejercen la autoridad funcional sobre los demás departamentos de la estructura funcional por medio de respuestas a consultas o de la formulación y aplicación de políticas y procedimientos. El área de recursos humanos, por ejemplo, tiene autoridad funcional para definir los cargos y salarios, establecer criterios de reclutamiento, selección y promoción, y para todos los demás aspectos de la gestión de personas. Asimismo, otros departamentos, como finanzas y calidad, cada uno en su plano de actuación, también tienen influencia sobre las demás divisiones.

5.8.2 JERARQUÍA Y AMPLITUD DE CONTROL

La atribución de la autoridad implica dos aspectos importantes del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

Jerarquía

La autoridad se divide en niveles verticales. Las personas que están en un determinado nivel tienen autoridad sobre las que se encuentran en un plano inferior. De manera inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y entregan cuentas a las que se ubican en el rango superior (o se *reportan* con ellas). A esa colocación de la autoridad por niveles se le llama **jerarquía** o **cadena de mando**. A la cantidad de niveles se le llama número de escalones jerárquicos.

Amplitud de control

En cualquier nivel, cada gerente tiene una cantidad precisa de personas que se reportan con él, las cuales pueden estar agrupadas en conjuntos de cargos u otros departamentos. El número de subordinados de un gerente define su amplitud de control, o su extensión de mando.

La amplitud de control depende del número de niveles jerárquicos. Muchos de éstos significan una gran cantidad de jefes y, por lo general, una pequeña amplitud de control: pocos subordinados por jefe. La autoridad queda concentrada en los superiores y eso resta autonomía a los colaboradores, lo cual obstaculiza el proceso de toma de decisiones. Además, las empresas con una gran cantidad de jefes son muy costosas. Debido a estos problemas, las compañías prefieren utilizar las estructuras esbeltas.

Una estructura esbelta tiene un número pequeño de niveles jerárquicos y, como consecuencia, muchos funcionarios por jefe. Eso significa que la autoridad queda distribuida o que las decisiones se transfieren a la base de la jerarquía, con lo que se expande la autonomía de los colaboradores.

Sin embargo, esos son principios generales. Si la empresa necesita muchos grupos pequeños y muy especializados para funcionar, se requiere de una mayor cantidad de jefes. Si todos los colaboradores tienen las mismas atribuciones y calificaciones, bastará con un número menor de jefes con gran amplitud de control.

5.9 CÓMO UTILIZAR EL ORGANIGRAMA LINEAL

El organigrama lineal (o la matriz de responsabilidades) es una gráfica que representa la distribución de responsabilidades y la autoridad entre personas o departamentos de la empresa (figura 5-8). Usted puede utilizar el organigrama lineal junto con el convencional, o sustituirlo por éste, para trabajar con proyectos o actividades permanentes. Se trata de una gráfica que muestra:

a) En las hileras, una lista de actividades.
b) En las columnas, departamentos o personas que participan en la ejecución de las operaciones.
c) En las celdas, la división de las responsabilidades y de la autoridad entre los departamentos para la realización de las tareas.

Los símbolos utilizados en las celdas indican la distribución de responsabilidad y autoridad en cuatro niveles principales. De manera habitual, se utilizan cuatro niveles (aunque también se pueden aplicar otros niveles y símbolos, de acuerdo con la situación):